

## أثر خلق المعرفة وفق نموذج seci على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

– دراسة حالة مؤسسة الاسمنت حجر السود بسكيكدة –

### The impact of knowledge creation according to the SECI model on employee performance - a Case study of the Hajar Al-Soud Cement Company in Skikda -

سارة حمودة<sup>1\*</sup> ، فطيمة الزهرة عيسات<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة البويرة، الجزائر

<sup>2</sup> جامعة البويرة، الجزائر

تاريخ الاستلام: 2024/11/23 تاريخ القبول: 2024/12/18 تاريخ النشر: 2024/12/25

**ملخص:** هدفت الدراسة إلى اختبار أثر خلق المعرفة وفق لنموذج SECI على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مع دراسة حالة على مستوى مؤسسة الاسمنت حجر السود بسكيكدة، والتعرف على أنماط توليد المعرفة و التطرق إلى المفاهيم الأساسية حول مفهوم أداء العاملين و أبعاده، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة، لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من 112 فرد، كما استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية Spss من أجل تحليل البيانات اعتمادا على مجموعة من الأساليب الإحصائية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد خلق المعرفة وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

**الكلمات المفتاح:** خلق معرفة ؛ نموذج seci؛ أداء عاملين؛

#### Abstract:

The study aimed to test the impact of knowledge creation according to the SECI model on the performance of employees in the economic company, with a case study at the level of the Hajar As-Soud Cement Company in Skikda, and to identify the patterns of knowledge generation and address the basic concepts about the concept of employee performance and its dimensions. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed to collect data and distribute it to a sample of 112 individuals. We also used the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program to analyze the data based on a set of statistical methods. The study found a statistically significant impact between the dimensions of knowledge creation and employee performance in the company under study.

**Keywords:** Knowledge creation, SECI model, employee performance.

#### Résumé:

L'étude visait à tester l'impact de la création de connaissances selon le modèle SECI sur la performance des salariés dans l'entreprise économique, avec une étude de cas au niveau de la cimenterie Hajar Al-Soud à Skikda, identifiant les modèles de génération de connaissances et abordant les concepts de base sur le concept de performance des employés et ses dimensions. Pour atteindre les objectifs de l'étude, un questionnaire a été conçu dans le but de collecter et de diffuser des données sur un échantillon de 112 individus, nous avons également utilisé le programme

---

\* سارة حمودة

Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) pour analyser les données. Sur un ensemble de méthodes statistiques. L'étude a révélé un effet statistiquement significatif entre les dimensions de la création de connaissances et la performance des employés de l'entreprise étudiée.

**Mots-clés :** création de connaissances, modèle SECI, performance des employés..

## **1- تمهيد :**

تحتّم على المؤسسات الاقتصادية إحداث تغييرات جذرية في أساليبها الحديثة بغرض التكيف والاستجابة لمختلف التطورات التي تعرفها البيئة المحيطة بها نتيجة إنتشار تكنولوجيا المعلومات والإتصال أصبح للمعرفة دور بارز وإستثمارها بشكل أمثل يكسب المؤسسات مزايا تنافسية يصعب تقليدها من قبل المنافسين لتضمن البقاء والإستمرار، لذا فقد حظي موضوع خلق المعرفة بإهتمام العديد من الباحثين وممارسي الإدارة في عصر الإقتصاد المبني على المعرفة حيث أصبحت عنصر هام في تحقيق الكفاءة التنظيمية والتميز المؤسسي.

وقد ركزت معظم هذه الدراسات على العديد من النماذج التي تساهم في فهم كيفية خلق المعرفة التنظيمية ومن أبرزها نموذج SECI الذي وضعه كل من ( Nonaka & Takeuchi ) سنة 1995 حيث يعتبر نمودجا متكاملًا يفسر كيفية إنشاء المعرفة داخل المؤسسة من خلال أربعة مراحل أساسية (التنشئة والتجسيد والتراط والتدويت)، ومن جهة أخرى فقد أثار موضوع أداء العاملين أيضا إهتمام المفكرين في حقل الإدارة بإعتباره من المؤشرات التي تدل على كفاءة المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ومستوى بلوغه للأهداف المرجوة.

**1.1- إشكالية الدراسة:** بإعتبار أن جوهر إدارة المعرفة يكمن في خلق المعرفة وتشاركها، إستندت العديد من الدراسات التطبيقية على نموذج SECI للتعرف على كيفية خلق المعرفة التنظيمية، وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة لخلق المعرفة، تظهر الدراسات نتائج متباينة حول تأثير هذا النموذج على أداء العاملين. حيث وجدت بعض الأبحاث مثل (Chib, Konika Singh, and Gaurav Sehgal, 2019 و (Cheng, 2020) آثارًا إيجابية مثل تعزيز الإبداع والتحفيز، بينما أشارت دراسات أخرى إلى آثار سلبية نتيجة غياب ثقافة تشاركية (Andreeva, Tatiana, and Irina Ikhilchik, 2011)، وقد عدلت دراسة (Li, Min, Huimin Liu, and Jing, 2018) نموذج SECI إلى G-SECI لأنها خلصت إلى أن النموذج التقليدي متجدر في الثقافة اليابانية مقارنة مع الثقافات الأخرى، وحاولت التوصل إلى أي مدى يمكن تطبيقه في سياقات ثقافية مختلفة، هذه النتائج المتباينة تبرز الحاجة إلى بحث جديد وتقودنا إلى فهم العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل تطبيق نموذج SECI، وضمن هذا السياق تحاول هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التي تم صياغتها على النحو الآتي:

**ما مدى تأثير خلق المعرفة وفق نموذج seci على تحسين أداء العاملين في مؤسسة الإسمنت حجر السود بولاية سكيكدة؟**

**2.1- الأسئلة الفرعية:** يندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى خلق المعرفة في المؤسسة محل الدراسة؟
- ماهو مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة ؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لخلق المعرفة وأبعادها على أداء العاملين للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة

**3.1- فرضيات الدراسة:** تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

- يوجد تطبيق لتوليد المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.
- يمتلك العاملين مستوى عالي من الكفاءة في أدائهم بالمؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخلق المعرفة على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  ؛

- وتتجزأ هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:
- **الفرضية الفرعية الأولى :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التنشئة على أداء العاملين للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ؛
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التجسيد على أداء العاملين للعاملين بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ؛
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التركيب على أداء العاملين للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ؛
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التدويت على أداء العاملين للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ؛

**4.1 أهمية الدراسة:** تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله إذ يعد خلق المعرفة وأداء العاملين من المواضيع المهمة للذان لهما دور كبير إن تم التركيز على كيفية تفعيلهما بما يتلاءم مع المستجدات الحاصلة في بيئة الأعمال بحيث سيكونان لهما مساهمة في تحقيق أهداف المؤسسات الاقتصادية بأكبر كفاءة وفعالية ممكنة.

#### **5.1- أهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، نذكر منها:

- تحديد المضامين والدلالات النظرية والعلمية المرتبطة بأداء العاملين وأهم أبعاده، والإلمام بإحدى أهم عمليات إدارة المعرفة وهي خلق المعرفة والتي تمثل جوهر إدارة المعرفة؛
- التعرف على واقع خلق المعرفة وفق نموذج seci في المؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على أثر خلق المعرفة وفق نموذج seci على أداء العاملين في المؤسسة المبحوثة؛
- تقديم إقتراحات بغرض تفعيل عملية خلق المعرفة وزيادة تحسين أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية.

**6.1- الدراسات السابقة:** تناولت العديد من الدراسات تأثير خلق المعرفة وفق نموذج seci على أداء العاملين في مختلف القطاعات، يمكن ذكر بعض منها:

- دراسة (Chib, Konika Singh, and Gaurav Sehgal, 2019) بعنوان "إطار مفاهيمي لقياس الأداء التنظيمي من خلال نموذج seci لإدارة المعرفة: دور الوساطة للابتكار"، وتم التوصل إلى أن نموذج seci لإدارة المعرفة يعزز بشكل كبير من الأداء التنظيمي، إذ يلعب الابتكار دور وسيط رئيسي في هذه العلاقة. كما أشارت الدراسة إلى أن توفر الهيكل التنظيمي الفعال والتكنولوجيا المتقدمة يساعدان على تسهيل تبادل المعرفة وتعزيز الابتكار، مما يساهم بشكل مباشر في تحسين أداء العاملين.

- دراسة (Cheng, 2020) بعنوان "إدارة المعرفة لتحسين التخطيط الاستراتيجي للمدارس"، أوضحت أن نموذج SECI يمكن أن يُطبق بشكل فعال في المؤسسات التعليمية، حيث يعزز من قدرات المعلمين على تطوير إستراتيجيات جديدة ويسهم في تحسين بيئة التعليم، استخدمت الدراسة إستبيانا كميًا شمل 42 مدير و 392 أستاذ من 42 مؤسسة تربوية، وإعتمدت على نموذج المعادلة الهيكلية لتحليل تأثير عمليات خلق المعرفة وفق نموذج seci على التخطيط الاستراتيجي، وأظهرت النتائج أن عملية combination هي العامل الأكثر تأثيرا في تحسين قدرة المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي، حيث تساعد هذه العملية في جمع المعرفة من مختلف الأقسام وتحويلها إلى معرفة صريحة قابلة للإستخدام، كما بينت أن الثقافة التعاونية تساهم بشكل كبير في دعم المعرفة مما يؤدي إلى تحسين أداء العاملين في قطاع التعليم.

ومع ذلك، لم تكن جميع الدراسات إيجابية فيما يخص تأثير خلق المعرفة وفق نموذج SECI:

- دراسة (Baldé, Ferreira, and Maynard, 2018) بعنوان دور الثقة بين الفريق والتحفيز الداخلي : الإبداع

الحفز بواسطة نموذج SECI، أشارت إلى وجود تأثيرات سلبية عندما تكون بيئة العمل مستقرة وخالية من التحدي، هذا ما يؤدي إلى تقليل الحافز للإبداع والابتكار، وقد جمعت الدراسة بيانات من 431 موظف يعملون في 59 فريق من 51 مؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر سلبى للثقة العالية على الإبداع الفردي، وبينت أن نموذج seci يتوسط العلاقة بين العوامل (الثقة والتحفيز الداخلي) والإبداع الفردي، كما أن الثقة الزائدة يمكن أن تؤدي إلى تقييد الإبداع الفردي من خلال خلق بيئة أقل تحدياً، والتحفيز الداخلي يعزز الإبداع الفردي من خلال زيادة الإنخراط في عملية خلق ومشاركة المعرفة. بناء على هذه الدراسات، يمكن استنتاج أن تطبيق نموذج SECI لخلق المعرفة يؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين، سواء كان هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً وذلك حسب العوامل التنظيمية والتكنولوجية المحيطة ومدى التزام الإدارة بدعم عمليات خلق المعرفة. بالرغم من تشابه دراستنا مع العديد من الدراسات السابقة الذكر بخصوص العلاقة التأثيرية بين خلق المعرفة وفق نموذج seci وأداء العاملين، إلا أن هناك تباين ملحوظ مع دراستنا هذه في مجال تطبيقها بحيث سيتم تطبيق موضوع الدراسة على بيئة الأعمال الجزائرية وتحديداً على مستوى مؤسسة الاسمنت بولاية سكيكدة والتي تعتبر إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي لها دور فعال في القطاع الصناعي والذي يمثل قطاع حيوي له مساهمة معتبرة في الاقتصاد الوطني.

### 1.1 الخلفية النظرية للدراسة:

سيتم التعرف في هذا الإطار على عملية خلق المعرفة وأنماط توليد المعرفة التي وضحتها نموذج seci، بعدها نعرض المفاهيم المتكاملة لأبعاد أداء العاملين.

**1.1- مفهوم عملية خلق المعرفة:** خلق المعرفة هو عملية مستمرة تتجاوز الذات القديمة إلى ذات جديدة من خلال اكتساب سياق جديد ورؤية جديدة للعالم ومعرفة جديدة، تعد هذه العملية بمثابة رحلة "من الكينونة إلى السيرورة" تتجاوز هذه العملية أيضاً الحدود بين الذات والآخر، حيث تتولد المعرفة من خلال التفاعلات بين الأفراد أو بين الأفراد وبيئتهم. في إطار خلق المعرفة، يحدث تفاعل متبادل بين المستويين الجزئي والكلبي، حيث يؤثر الفرد (المستوى الجزئي) ويتأثر بالبيئة (المستوى الكلبي) التي يتفاعل معها، لفهم كيفية قيام المنظمات بخلق المعرفة بشكل ديناميكي، (Nonaka, Toyama, and Konno n.d., p 08) تم إقتراح نموذج يتكون من ثلاثة عناصر رئيسية، أولاً: عملية SECI، وهي عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى الصريحة، ثانياً: "البا الياباني" (Nonaka, Toyama, "BA", and Konno 2002)p14. وهو السياق المشترك لخلق المعرفة، ثالثاً: أصول المعرفة التي تشمل المدخلات والمخرجات والعوامل الوسيطة في عملية خلق المعرفة. هذه العناصر الثلاثة، وهي عملية seci و "ba" وأصول المعرفة يجب أن تتفاعل معاً لتشكيل اللولبية الحلزونية المعرفية التي تسهم في خلق المعرفة.

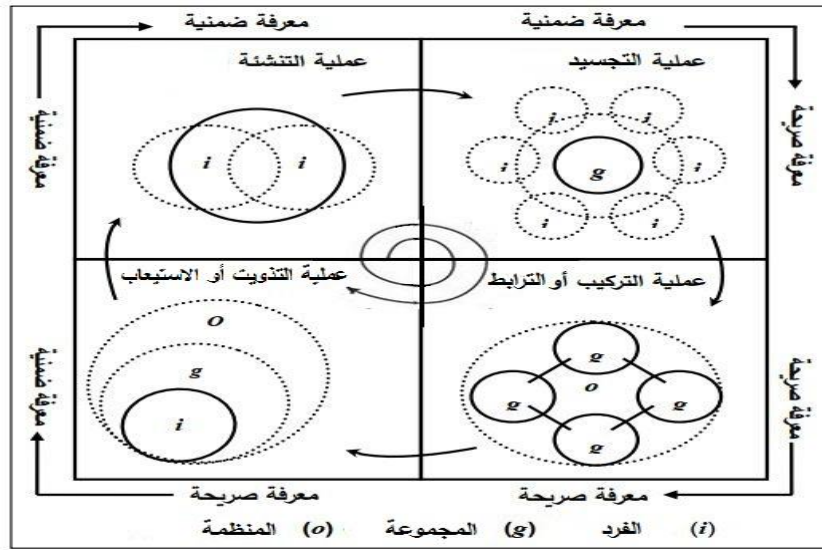
أما بالنسبة للمعرفة الضمنية فتعد المورد الرئيسي للمنظمات، حيث تلعب دوراً حيوياً في بيئة العمل اليومية، يتم تطوير المعرفة الضمنية واستخدامها من قبل العاملين في أداء واجباتهم وأنشطتهم اليومية، وتعتبر هذه المهام أساسية لضمان كفاءة العمليات التصنيعية، ومن منظور نظرية الموارد المستندة إلى الموارد (Resource-Based View Theory)، التي أبرزها دراكر (2000)، تعتبر المعرفة المورد الأكثر تميزاً، وهو العامل الأساسي للحفاظ على الميزة التنافسية لأي مؤسسة (Muthuveloo, 2000)، هذا التأكيد على أهمية المعرفة خاصة المعرفة الضمنية يعزز من ضرورة إدارة المعرفة لتحقيق الأداء التنظيمي الفعال، وكما أكد بيتر دراكر إلى أن المعرفة أصبحت المورد الاقتصادي الأهم والمصدر الرئيسي للميزة التنافسية.

ومنه نستنتج أن المعرفة الضمنية هي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية للأفراد تم تخزينها في عقولهم ويتم تطويرها من خلال التفاعل مع الآخرين، والمعرفة الظاهرة هي معرفة ملموسة ويمكن إحصائها والحصول عليها بسهولة مثل البيانات والمعلومات والتقارير الورقية والمستندات والمواقع الإلكترونية.

وبينما تلعب المعرفة دورًا أساسيًا في تعزيز الكفاءة والفعالية في العمليات التنظيمية، يظل السؤال المطروح هو: ما هي الطريقة الأمثل لإدارة المعرفة وخاصة المعرفة الضمنية؟

يعد نموذج Takeuchi & Nonaka أحد النماذج الرائدة في إدارة المعرفة حيث يركز على كيفية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة من خلال أربع مراحل متكاملة، تمثل هذه المراحل إطاراً استراتيجياً لإدارة المعرفة في المنظمات، وتساهم في تحسين أداء العاملين عبر أبعاد مختلفة تشمل الأداء المهامي، الأداء السياقي، والأداء التكيفي، في هذا السياق نستعرض كل مرحلة من مراحل النموذج وكيفية تأثيرها على تحسين أداء العاملين (Nonaka and Kono 1998) p 42-45 :

الشكل رقم 01: النموذج الحلزوني (SECI)

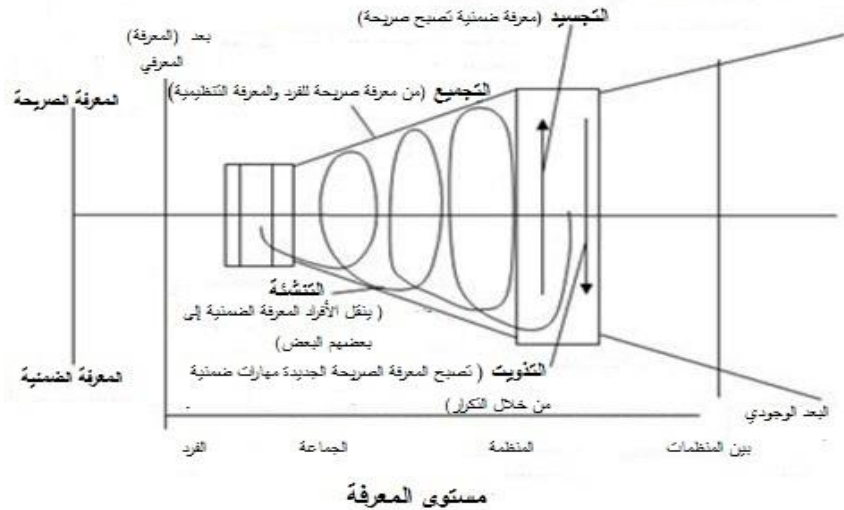


source : (Nonaka and Kono 1998) p.43

- **المرحلة الأولى: التنشئة Socialization:** تعد مرحلة التنشئة أساساً لتبادل المعرفة الضمنية بين الأفراد هي نقل المعرفة الضمنية من فرد إلى فرد سواء كانت بالملاحظة أو التقليد أو الممارسة من خلال التعايش ، وهي وسيلة فعالة جدا لخلق المعرفة ومشاركتها.
- **المرحلة الثانية: التجسيد Externalization** في مرحلة التجسيد يتم تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يمكن توثيقها ومشاركتها، وهي إعطاء شكلا ملموسا للمعرفة الضمنية، و تكون من خلال العمل الجماعي والمناقشة بين الأفراد ، أي يقوم الفرد بنقل المعرفة الضمنية إلى زملائه وفرق عمله من خلال الشرح والتوضيح لتصبح معرفة ظاهرة قابلة للمشاركة، وقد يكون التطبيق العملي أمام أعضاء الفريق، وبالتالي يكتسبون المعرفة وتتحول المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وظاهرة لجميع أعضاء الفريق.
- **المرحلة الثالثة: التركيب أو الترابط Combination** مرحلة التجميع مرحلة حاسمة لتحويل المعرفة الصريحة إلى معارف جديدة وقابلة للتطبيق، وهي تحويل المعرفة إلى شكل جديد بالتوليف والتحليل والتلخيص والربط والمناقشة، أي تحويل ما تعلم أفراد المؤسسة الى دليل إرشادي، وتصميم .
- **المرحلة الرابعة: التذويت Internalization** وهي التحويل من معرفة ظاهرية إلى معرفة ضمنية وتطوير نماذج عقلية جديدة، أي تحويل تلك المعارف التي أعدت في دليل وتصميم إلى الأفراد ليستطيعوا تطبيقها، ويكون أمامها طريقين إما بالممارسة العملية

داخل العمل مباشرة أو بالمحاكاة في جو إفتراضي داخل المؤسسة، و سميت بمرحلة التذوت لأن الفرد يضفي صفة ذاتية بما يمتلكه من معارف سابقة لهذه الممارسات الجديدة.

### الشكل رقم 02: نموذج Nonaka & Takeuchi خلق المعرفة



Source: Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi 1995 (Japanese n.d.)p73

نستنتج أن نموذج seci سمي بالنموذج الحلزوني لأنه لا يتوقف فهو يعيد المراحل من جديد ويرتقي السهم صاعدا باتجاه الأعلى هذا لأنه يعبر عن المعرفة التي تضيف قيمة أو تصحح خطأ في بيئة العمل، فبعد مرحلة التذويت تبدأ مرحلة التنشئة، وذلك لأن المعرفة غير متوقفة والعلم غير متوقف وشدة المنافسة في سوق العمل تتطلب تجديد ، إبداع وابتكار، واعتبر أن المؤسسة كيانا يخلق المعرفة باستمرار كان هدفهم فهم العملية الديناميكية التي تخلق بها المؤسسة المعرفة وتحافظ عليها وتستغلها.

حيث اقترحوا نموذج السياق المشترك لخلق المعرفة (BA) وهو ذلك السياق والحيز المادي والمعنوي الذي يتواجد فيه العاملين ويتفاعلون فيه، وأكدوا أن العوامل التي تنشط هذا السياق "ba" هو دور الإدارة العليا في صياغة رؤية المؤسسة للمعرفة، حيث يجب أن تعطي الاعتراف لازم للموظفين أصحاب الكفاءات وتسمح لهم بحرية التفكير والإبداع وكذلك تشجع على ثقافة التشارك المعرفي . إن خلق المعرفة عبارة عن دوامة تنمو من هذه العناصر والمفتاح لقيادتها هو التفكير الجدلي.

### 2.1- أداء العاملين performance employee

يمثل أداء العاملين من بين المواضيع التي لها أهمية بالغة في حياة المؤسسات، باعتبار أن العامل يمثل المورد الاستراتيجي الذي له دور فعال في تحقيق أهدافها المرجوة، وهذا لن يكون إلا عن طريق التركيز على كيفية تفعيل أدائه.

**1.2.1- تعريف أداء العاملين :** يعتبر أداء العاملين من المفاهيم التي تثير جدلاً بين الباحثين في مجال التسيير، منهم من ركز على النتائج أي إنجاز المهام حيث يُعرّف عادةً على أنه النتائج النهائية من حيث الكم، النوع، والتكلفة الناتجة عن تنفيذ الأنشطة المختلفة خلال فترة زمنية محددة (بوخمخ و هروم، 2010، صفحة 56) ، فأداء الموظف يعكس مدى تحقيق الفرد لمهامه الوظيفية وكيفية إشباعه لمتطلباته المهنية، ما يُبرز كفاءته وإنجازه في العمل.(خبار و قودة، 2022، صفحة 48)، ومنهم من عبر عنه بسلوك الأداء أي القيام بالفعل ذاته وليس النتيجة، كما ركز (Smith 1976) على أن الأداء الوظيفي يتعلق بالسلوكيات التي تؤثر على أهداف المؤسسة وتكون تحت سيطرة الفرد.

ومنه نستنتج أن أداء الموظف يمثل مجموعة من النتائج والسلوكيات التي تظهر مدى تحقيقه لمهامه وكفاءته في التكيف مع التغيرات ودعمه للبيئة التنظيمية، مما يعكس قدرته على تحقيق الأهداف المهنية بفعالية وكفاءة.

### 2.2.1 - أبعاد أداء العاملين: تتمثل أبعاد العاملين فيما يلي:

- **أداء المهام Task performance:** يُعرّف أداء المهام بأنه الفعالية التي يؤدي بها الأفراد الأنشطة التي تساهم في النواة التقنية للمؤسسة، سواء من خلال تنفيذ المهام التقنية الأساسية مثل تحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات، أو من خلال تقديم الدعم اللوجستي والإداري المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة. (Aboagye, Dai, & Bakpa, 2020, p. 04)

### - الأداء السياقي : Contextual Performance

ويقصد في الأداء السياقي سلوك العاملين الذي يدعم البيئة النفسية والاجتماعية داخل المنظمة أكثر منه دعماً للعمل العادي للمنظمة، كما يساهم الأداء السياقي في فاعلية المنظمة بعدة أساليب وطرق كمحفزات لزيادة الأداء ويساهم كذلك في تشكيل ثقافة المنظمة التي تحفز للعمل بروح الفريق ، وبالتالي الاداء السياقي هو مجموعة من الأنشطة التطوعية الغير محددة في بطاقة الوصف الوظيفي ولكنها تخدم المصلحة العامة وتسمو عن المصلحة الفردية. (أبو زيد، 2021) صفحة 98

- **الأداء التكيفي Adaptive Performance:** هو قدرة الفرد على التكيف مع تغيرات المحيط، بمعنى أن تغيرات رغبات الزبائن تستوجب القدرة على الإبداع في تلبية أذواق وتطلعات المستهلك ، و أيضا القوة التنافسية في بيئة الأعمال دفعت الفرد للتكيف والاستجابة مع هذه المتغيرات والتعامل معها بمرونة وطرح الحلول الإبداعية و معالجة المواقف الأكثر تعقيدا بإحترافية ، و يعتبر الأداء التكيفي من أهم مؤشرات ومحددات نجاح المنظمات. (أبازيد، 2020، صفحة 100)

- **الإبداع Creativity :** هو عملية طرح أفكار جديدة ووضع تحدي للمعتقدات السابقة، وإيجاد حلول جديدة للمشكلات المعقدة والحرص على معرفة التحديات والصعوبات المتوقعة. (النجار، 2014، صفحة 151)

### 3.2.1- العلاقة التكاملية بين أبعاد أداء العاملين: تعتبر هذه العلاقة أساسية لفهم أداء العاملين داخل المنظمات، إن أداء المهمة يشير إلى الفعالية التي يتم بها تنفيذ الأنشطة المحددة، وقد اقترح (Motowidlo & Borman, 1997)

(Motowidlo, J. S., Borman, C. W & , 1997) أيضًا نموذجًا للأداء يتكون من مكونين في أعلى مستوى: الأداء المهامي والأداء السياقي. أوضحوا أن أداء المهام يتكون من الأنشطة التي تحول المواد الخام مباشرة إلى السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة، بينما يتضمن الأداء السياقي السلوكيات التي ليست جزءًا من الوظيفة ولكنها تدعم مهام الوظيفة ووضحوا في دراستهما أن الأداء السياقي يتضمن السلوكيات التي تدعم البيئة الاجتماعية والنفسية التي يتم فيها أداء المهام الوظيفية، مثل التعاون مع الزملاء، الإمتثال للقواعد التنظيمية، والتطوع للقيام بمهام إضافية. بينما الأداء التكيفي، الذي إكتسب أهمية متزايدة في البيئات العملية الديناميكية، يشير إلى قدرة الأفراد على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية والتعامل مع المواقف الجديدة بفعالية (pulakos, Arad, & Donovan, Nonaka) (2000) وبالتالي قدرة الموظفين على إيجاد حلول جديدة وفريدة لمواجهة التحديات في مكان العمل والرغبة في المنافسة. وبناءً على ذلك، تعتبر هذه الأبعاد متكاملة وتعمل معًا لتحقيق الأداء الأمثل للموظفين والمؤسسة ككل. (Motowidlo & Borman, 1997) (pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000)

### 2 - الطريقة والأدوات :

1.2- **منهج الدراسة:** بهدف التوصل إلى نتائج البحث والإجابة على الإشكالية الأسئلة المطروحة، تم الاستناد على المنهج الوصفي عند التعرض لمفاهيم حول متغيرات الدراسة، ومنهج تحليليا عند دراسة وتحليل المعطيات الإحصائية.

2.2- **مجتمع وعينة الدراسة:** استهدفت الدراسة مؤسسة الاسمنت حجر السود في ولاية سكيكدة كمجال لتطبيق الدراسة وإستحصال البيانات المطلوبة من خلال الاستبانة والتي تعتبر من أهم المؤسسات الاقتصادية الصناعية التي لها دور كبير في الاقتصاد الوطني وقد تمثل

مجتمع الدراسة في جميع عمال المؤسسة باختلاف تصنيفاتهم الوظيفية والذي يشمل على 360 عامل، أما عينة الدراسة فهي عينة عشوائية قدرت ب 112 فرد.

**3.2 - أدوات جمع البيانات:** قمنا بتصميم إستبانه، وقد بلغ عدد الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة 150 استبانه، وقد تم استرجاع 112، وبعد القيام بفحص الاستبيانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، لاحظنا أن جميعا تستوفي شروط التحليل، وقمنا بتحليل النتائج المتوصل إليهما باستعمال العديد من الأساليب الإحصائية، باستخدام برنامج (SPSS).

**4.2 - أساليب جمع البيانات:** تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وباستعمال البرنامج الإحصائي SPSS بهدف تحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، واختبار فرضياتها، من ضمنها :

- **الوسط الحسابي:** غرضه تحديد مستوى اجابات العينة لمتغيرات الدراسة؛
- **الانحراف المعياري:** تم استعماله بغرض التعرف على مستوى تشتت إجابات افراد العينة عن وسطها الحسابي اذ كلما قلت قيمته ازداد تركيز الإجابات حول الوسط الحسابي؛
- **معامل الارتباط بيرسون:** للتعرف على العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة؛
- **تحليل الانحدار البسيط:** لقياس أثر متغير واحد على متغير واحد.

### 3 - النتائج ومناقشتها :

**1.3- نتائج قياس الثبات والصدق البنائي لأداة الدراسة:** يقصد بثبات الاستبيان الإستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير لو تم إعادة تطبيقها على نفس أفراد العينة عدة مرات وفي نفس الظروف والشروط خلال فترة زمنية معينة، ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة، استخدمنا معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha ، حيث تتراوح قيم هذا المعامل ما بين 0 و 1 ، وأصغر قيمة مقبولة هي 0.6، والجدول التالي يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

**الجدول رقم (01): اختبار الثبات و الصدق البنائي لمتغيرات الدراسة**

| علاقة الارتباط             | معامل الارتباط بيرسون | مستوى الدلالة | ألفا كرونباخ |
|----------------------------|-----------------------|---------------|--------------|
| متغير خلق المعرفة          | التنشئة               | 0.851         | **0.000      |
|                            | التجسيد               | 0.946         | **0.000      |
|                            | التركيب               | 0.930         | **0.000      |
|                            | التذويت               | 0.897         | **0.000      |
| متغير أداء العاملين        | الأداء السياقي        | 0.782         | **0.000      |
|                            | أداء المهمة           | 0.780         | **0.000      |
|                            | الأداء التكيفي        | 0.770         | **0.000      |
|                            | الإبداع               | 0.783         | **0.000      |
| الثبات لمحور أداء العاملين | عدد العبارات 23       |               | 0.878        |
| الثبات لمحور خلق المعرفة   | عدد العبارات 16       |               | 0.950        |
| الثبات للإستبيان ككل       | مجموع العبارات 39     |               | 0.928        |

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات (SPSS V21)

يتضح من الجدول رقم 01 أن معامل الثبات العام للإستبيان مرتفع حيث بلغ 0.928 لإجمالي عبارات الإستبيان 39 وهي أكبر من القيمة المقبولة 0.70، فيما تراوح ثبات المحور الأول قيمة 0.950، وقيمة المحور الثاني 0.878 وهذا يدل على أن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

كما يتبين من الجدول اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير والمتغير نفسه، فإذا كان معامل الارتباط قويا نقول أن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي، إذن يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا، وتراوح قيمها بين 0.851 و0.946 مما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الأبعاد (التنشئة، التجسيد، التركيب، التدويت) ومتغير خلق المعرفة، وبالتالي يتمتع المتغير بالصدق وهو بالفعل مناسب لقياس ما وضع لقياسه. يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا، وتراوح قيمها بين 0.783 و0.770، مما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الأبعاد (الأداء السياقي، أداء المهمة التكيف في العمل، الإبداع في العمل) ومتغير أداء العاملين، وبالتالي يتمتع المتغير بالصدق وهو بالفعل مناسب لقياس ما وضع لقياسه في الأصل.

**3.3 - اختبار التوزيع الطبيعي:** اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة من بين الشروط الأساسية التي يجب تحقيقها حتى يمكن لنا القيام بالتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، وذلك لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، لذا قمنا بإخضاع متغيرات الدراسة لاختبار كولجروف سميرونوف kolomgnov sminov test بالإضافة إلى اختبار شبيرو ويلك Shapiro wilk لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، حيث تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت مستوى المعنوية لكل محاور الدراسة أكبر من  $Sig > 0.05$  وذلك على أساس الفرضية الصفرية والفرضية البديلة التالية:

- **الفرضية الصفرية: ( $H_0$ )** البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (قيمة مستوى المعنوية أكبر من 0.05)

- **الفرضية البديلة: ( $H_1$ )** البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي (قيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05)

وقد بين الاختبار في الجدول رقم (2) في قائمة الملاحق أن قيمة كولجروف سميرونوف لمتغير خلق المعرفة تمثل 0.042 ومستوى الدلالة الإحصائية لها هي 0.200 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، كما يتضح أن قيمة شبيرو ويلك بلغت 0.992 ومستوى الدلالة الإحصائية لها 0.762 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، أي أن بيانات المتغير المستقل تتبع التوزيع الطبيعي.

و قيمة كولجروف سميرونوف لمتغير أداء العاملين تمثل 0.047 ومستوى الدلالة الإحصائية لها هي 0.200 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، كما يتضح أن قيمة شبيرو ويلك بلغت 0.991 ومستوى الدلالة الإحصائية لها 0.683 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، أي أن بيانات المتغير التابع تتبع التوزيع الطبيعي.

وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة الميدانية تخضع للتوزيع الطبيعي مما يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

#### 4.3- واقع خلق المعرفة وأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة:

سيتم تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها وإجراء التحليل الإحصائي من خلال استعمال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ولتسهيل التحليل سيتم تحويل مقياس ليكارت الخماسي إلى خمس فئات كما هو موضح في الجدول رقم 03:

هذا ما سنعتمد عليه من أجل القيام بتحليل نتائج الإستبيان والحكم على واقع خلق المعرفة و مستوى أداء العاملين بالمؤسسة، هل هو ضعيف أو متوسط أو عالي.

تظهر نتائج الاستبيان في الجدول رقم (4) و (5) مستوى مرتفعا من تعزيز المعرفة وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، مما يعكس جهود الإدارة في خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة. فقد أظهرت البيانات أن الإدارة تشجع التفاعل والعمل الجماعي (فقرات 1، 2، 8، 17، 18)، وتوفر دورات تدريبية لتطوير المعارف العلمية والعملية (فقرة 4)، ما يساهم في تعزيز بيئة تعاونية تحفز على تبادل المعرفة. كما تبرز النتائج تحقيق أبعاد المعرفة المختلفة (التنشئة: فقرات 1-4، التجسيد: فقرات 5-8، التدويت: فقرات 13-16)، حيث تظهر قدرة

الإدارة والعاملين على تحويل المعرفة إلى مهارات إنتاجية ملموسة داخل بيئة العمل. كذلك، تشير استجابات العاملين إلى استعداد قوي للتعاون مع زملائهم ورؤسائهم (فقرات 17، 19، 20، 23) والالتزام بالسياسات والإجراءات (فقرة 21)، مما يعزز الأداء السياقي ويخلق بيئة عمل متناغمة. ورغم ارتفاع مستويات الكفاءة والقدرة على تنفيذ المهام (فقرات 24، 25)، تظهر بعض الجوانب مثل الحماس وبذل الجهد الكافي لتنفيذ المهام في الوقت المحدد (فقرات 26، 27) تبايناً يستدعي تحسيناً إضافياً. وعلى صعيد الأداء التكيفي (فقرات 28-33)، تعكس النتائج مرونة العاملين وقدرتهم على التكيف مع الظروف المتغيرة، إلى جانب استعدادهم للابتكار وتحسين الأداء. أما في بعد الإبداع (فقرات 34-39)، فقد أظهرت المؤسسة مستوى مرتفعاً في التفكير الإبداعي وتشجيع المقترحات، رغم وجود تحديات في الإشراف وتحفيز الأفراد المبدعين (فقرة 38). إجمالاً، تشير النتائج إلى نجاح الإدارة في تحقيق بيئة عمل تعاونية ومبتكرة مع الحاجة إلى تعزيز الحماس والإبداع لضمان إستدامة التقدم وتحقيق أعلى لمستويات الأداء.

### 3-5 نتائج أثر خلق المعرفة على أداء العاملين:

تنص الفرضية الرئيسية على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخلق المعرفة على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  ، تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث نرفض الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05، والنتائج موضحة فيما يلي :

الجدول رقم 06 : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر خلق المعرفة على أداء العاملين

| أداء العاملين  |               |                |        |          | المتغير     |
|----------------|---------------|----------------|--------|----------|-------------|
| معامل الارتباط | معامل التحديد | معامل الانحدار | قيمة F | قيمة Sig | خلق المعرفة |
| 0.371          | 0.137         | 0.222          | 17.536 | 0,000    |             |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V21)

من خلال الجدول 06 نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.371 مما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية متوسطة بين أبعاد خلق المعرفة وأداء العاملين كما بلغ معامل التحديد 0,137 وهو يدل على أن 37% من التغيرات التي تطرأ على أداء العاملين كانت سببها خلق المعرفة أما النسبة الباقية فتعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وهذا يعني الزيادة بوحدة واحدة في متغير خلق المعرفة تؤدي إلى زيادة وتحسين في أداء العاملين بقيمة 0.371 كما أكدت قيمة F المحسوبة معنوية الأثر حيث سجلت قيمة 17.53 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبذلك تؤكد النتائج على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخلق المعرفة على أداء العاملين عند مستوى المعنوية  $0.05 \leq \alpha$  .

### 3-6 نتائج أثر أبعاد خلق المعرفة على أداء العاملين:

وضحت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر أبعاد خلق المعرفة على أداء العاملين أن هناك أثر إيجابي مباشر عند مستوى دلالة 0.000 لتنشئة المعرفة المرتبطة بخلق المعرفة على أداء العاملين حيث بلغ معامل الارتباط 0.431 في حين بلغ معامل التحديد 0.186 أي 19 % من تباين المتغير التابع أداء العاملين مفسر من قبل بعد التنشئة، كما أن هناك أثر إيجابي مباشر عند مستوى دلالة 0.000 لتجسيد المعرفة المرتبطة بخلق المعرفة على أداء العاملين حيث بلغ معامل الارتباط 0.426، في حين بلغ معامل التحديد 0.181 أي بالتقريب 18 % من تباين المتغير التابع أداء العاملين مفسر من قبل بعد التجسيد ويفسر هذا الأثر على قدرة الإدارة على دمج واستيعاب المعرفة المتنوعة. وبالتالي قدرة الإدارة على تجميع المعرفة وتحويلها إلى استفادة عملية وقدرتها على بناء فرق عمل متماسكة وفعالة.

وبينت النتائج أيضا أثر إيجابي مباشر عند مستوى دلالة 0.043 لتركيب وترابط المعرفة على أداء العاملين حيث بلغ معامل الارتباط 0.191 ومعامل التحديد 0.037 أي 4% من تباين المتغير التابع أداء العاملين مفسر من قبل بعد التجسيد، ووضح أثر إيجابي مباشر عند مستوى دلالة 0.001 لتدويع المعرفة المرتبطة على أداء العاملين حيث بلغ معامل الارتباط 0.318، ومعامل التحديد 0.101 أي 10% من تباين المتغير التابع أداء العاملين مفسر من قبل بعد التدويع، حيث يمكن تفسير ضعف الأثر للبعدين التركيب والتدويع بعوامل ثقافية أو هيكلية داخل المؤسسة تؤثر على هاتين المرحلتين.

ويظهر التحليل الإحصائي أن أبعاد خلق المعرفة يؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين مما يثبت صحة الفرضيات الفرعية، وهذا ما يدل على أهمية تعزيز البيئة التنظيمية التي تشجع على تبادل المعرفة والتفاعل بين الموظفين، وبينها إلى أن الاستثمار في التدريب وتطوير الموظفين، بالإضافة إلى تعزيز الثقافة التنظيمية للإبتكار والتجديد، يمكن أن يسهم بشكل كبير في تعزيز أداء العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال.

#### 4 - الخلاصة :

من خلال تم طرحه في هذه الدراسة يمكن القول أن كل مرحلة من مراحل نموذج seci تعتبر ضرورية لتحقيق تحسينات ملموسة في الأداء الوظيفي من خلال إدارة فعالة للمعرفة، بدءا من بناء العلاقات في مرحلة التنشئة، إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة في التجسيد، ودمجها في إستراتيجيات جديدة خلال التجميع والتركيب، وأخيراً تحويلها إلى ممارسات عملية في التدويع، يُقدّم نموذج seci إطاراً متكاملاً لتحسين أداء العاملين من خلال إدارة المعرفة بشكل منهجي وفعال، وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن عرضها كما يلي:

- يوجد مستوى مرتفع لتطبيق خلق المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة حسب آراء المبحوثين.
- يمتلك الأفراد العاملين بالمؤسسة أداء عالي حسب آرائهم.
- وجود أثر إيجابي لخلق المعرفة على أداء العاملين في مؤسسة الاسمنت حجر السود بولاية سكيكدة؛
- كما بينت الدراسة أن كل من التنشئة الاجتماعية، التجسيد، الترابط والتدويع تؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين. هذه النتائج تتفق مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت على دور نموذج seci في تعزيز الأداء الوظيفي، مثل دراسة (Cheng 2020) التي أظهرت أن المشاركة في عمليات خلق المعرفة تؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي على حد سواء، كما ركزت الدراسات في البيئة الجزائرية على ربط النموذج بالإبداع، حيث تتفق النتائج مع دراسة (بوقريط و شرفي، 2022) في المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب بيججل والتي توصلت أنه هناك أثر لتوليد المعرفة وفق نموذج seci على التفكير الإبداعي للعاملين، و أيضا الدراسات التي ركزت على الإبداع هي دراسة (رواجبة و جمال، 2023)
- من ناحية أخرى، أظهرت بعض الدراسات نتائج مختلفة، مثل دراسة (Baldé et al. 2018) التي وجدت أن الثقة العالية بين أعضاء الفريق قد تكون لها تأثير سلبي على الإبداع الفردي ضمن إطار نموذج SECI، وهو ما يخالف النتائج الإيجابية المتعلقة بجميع أبعاد خلق المعرفة في هذه الدراسة. هذا الاختلاف يعود إلى تأثيرات السياق التنظيمي والثقافي، حيث يمكن أن تؤدي الثقة المفرطة إلى تقليل التحديات والحافز للإبداع، دراسة (Andreeva and Ikhilchik, 2011)
- بناء على النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم بعض التوصيات المتمثلة في:
- من الضروري أن تركز المؤسسة على تعزيز ثقافة تنظيمية متوازنة تدعم الثقة بين الأفراد ولكن مع الحفاظ على بيئة تشجع على التفكير الإبداعي والتحدي؛
- العمل على تطوير برامج تدريبية تهدف إلى تحسين مهارات العاملين في عمليات جمع وإستيعاب المعرفة لضمان استفادتهم المثلى من هذه العمليات.

- الإستثمار في القدرة الإبداعية للعاملين كونها رأس المال الفعال في تحسين أداء المؤسسة ، و العمل على تكييف نظام للحوافز على أسس تشجع الإبداع والمبدعين .

## 5 - ملاحق

الجدول رقم (2) : اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل - خلق المعرفة والمتغير التابع أداء العاملين

| Shapiro-Wilk         |                    |                                 | Kolmogorov-Smirnov   |                    |                                 |               |
|----------------------|--------------------|---------------------------------|----------------------|--------------------|---------------------------------|---------------|
| مستوى الدلالة<br>Sig | درجة الحرية<br>ddl | القيمة الإحصائية<br>Statistique | مستوى الدلالة<br>Sig | درجة الحرية<br>ddl | القيمة الإحصائية<br>Statistique |               |
| 0.762                | 112                | 0.992                           | 0.200*               | 112                | 0.042                           | خلق المعرفة   |
| 0.683                | 112                | 0.991                           | 0.200*               | 112                | 0.047                           | أداء العاملين |

الجدول (03) : الميزان التقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

| الإتجاه        | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد     | موافق     | موافق بشدة |
|----------------|----------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| المجال         | 1,79-1         | 2,59-1,80 | 3,39-2,60 | 4,19-3,40 | 5-4,20     |
| درجة الإستجابة | منخفضة جدا     | منخفضة    | متوسطة    | عالية     | عالية جدا  |

Source : ص 26 (وليد، 2009)

الجدول رقم 04 : إتجاه تصور أفراد العينة نحو خلق المعرفة

| الرقم | العبارة                                                                       | المتوسط الحسابي | الإختلاف المعياري | المستوى | الترتيب |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 1     | تعمل الإدارة على خلق بيئة تشجع على التفاعل والحوار بين الموظفين               | 3,89            | 1,07              | مرتفع   | 3       |
| 2     | تشجع الإدارة موظفيها على العمل الجماعي                                        | 3,99            | 1,05              | مرتفع   | 2       |
| 3     | تقوم الإدارة بالتدوير الوظيفي على مختلف الإدارات سنويا                        | 3,19            | 1,12              | متوسط   | 4       |
| 4     | تحرص الإدارة على إقامة دورات تدريبية لموظفيها لزيادة المعارف العلمية والعملية | 4,05            | 1,05              | مرتفع   | 1       |
| -     | بعد التنشئة                                                                   | 3,78            | 0,80              | مرتفع   | -       |
| 5     | تعمل الإدارة على تفجير طاقات وإمكانيات موظفيها من خلال عملية العصف الذهني     | 3,77            | 1,04              | مرتفع   | 1       |
| 6     | تحفز الإدارة الموظفين على تقديم إقتراحات لتحسين مستوياتها                     | 3,37            | 1,12              | متوسط   | 4       |

|    |                                                                          |      |      |       |   |
|----|--------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|---|
| 7  | تبادل الإدارة الأفكار المختلفة مع أصحاب المصالح لاتخاذ القرارات المناسبة | 3,57 | 1,11 | مرتفع | 3 |
| 8  | تشجع الإدارة عملية الاتصال التفاعلي بينها وبين موظفيها                   | 3,65 | 1,11 | مرتفع | 2 |
|    | التجسيد                                                                  | 3,59 | 0,95 | مرتفع | - |
| 9  | تعمل الإدارة على دمج المعارف القديمة مع المعارف الجديدة                  | 3,69 | 1,11 | مرتفع | 4 |
| 10 | تعمل الإدارة على نشر المعارف والمهارات الجديدة عبر كامل مستوياتها        | 3,86 | 1,12 | مرتفع | 1 |
| 11 | تقوم الإدارة بتوثيق مختلف الخدمات التي تقدمها                            | 3,75 | 1,08 | مرتفع | 2 |
| 12 | تشجع الإدارة موظفيها على التعلم من تجارب الآخرين                         | 3,72 | 1,13 | مرتفع | 3 |
|    | بعد الترابط                                                              | 3,75 | 0,99 | مرتفع |   |
| 13 | تشجع الإدارة عملية الاتصال التفاعلي بينها وبين موظفيها                   | 4,13 | 0,85 | مرتفع | 1 |
| 14 | تشجع الإدارة التعلم المستمر للموظفين                                     | 4,04 | 0,77 | مرتفع | 2 |
| 15 | تعمل الإدارة على دمج المعارف القديمة مع المعارف الجديدة                  | 3,55 | 1,16 | مرتفع | 4 |
| 16 | تعمل الإدارة على نشر المعارف والمهارات الجديدة عبر كامل مستوياتها        | 3,60 | 1,15 | مرتفع | 3 |

الجدول رقم (5) : إتجاه تصور أفراد العينة نحو الأداء

|                |                                                                                     | 0.81 | 3.83 | بعد التذويت |   |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------------|---|
| 17             | أتعاون مع أعضاء فريق العمل                                                          | 0.99 | 3.82 | مرتفع       | 6 |
| 18             | أساعد زملائي في حل مشكلات العمل                                                     | 0.66 | 4.19 | مرتفع       | 1 |
| 19             | أتعاون مع رؤسائي لتحسين أداء المؤسسة على أكمل وجه                                   | 0.78 | 4.06 | مرتفع       | 4 |
| 20             | أسعى لرفع الروح المعنوية لزملائي في العمل                                           | 0.76 | 4.06 | مرتفع       | 3 |
| 21             | أحافظ على القواعد والسياسات والاجراءات ونظم العمل حتى في ظل عدم وجود رقابة من أحد   | 0.96 | 4.00 | مرتفع       | 5 |
| 22             | أطوع بأعمال إضافية لتحسين وتطوير العمل                                              | 1.05 | 3.77 | مرتفع       | 7 |
| 23             | أحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بعملتي                                  | 0.80 | 4.12 | مرتفع       | 2 |
| الأداء السياقي |                                                                                     |      |      |             |   |
| 24             | لدي القدرة على القيام بالمهام المكلف بها بإتقان                                     | 1.00 | 4.03 | مرتفع       | 2 |
| 25             | تتوفر لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي اقوم بها                            | 0.98 | 4.08 | مرتفع       | 1 |
| 26             | أقتنع بالحماس والرغبة لانجاز مهام العمل                                             | 1.21 | 3.00 | متوسط       | 4 |
| 27             | أبذل الجهد الكافي لتأدية العمل في الوقت المناسب                                     | 1.12 | 3.01 | متوسط       | 3 |
| أداء المهام    |                                                                                     |      |      |             |   |
| 28             | لدي الاستعداد حتى لو تغيرت مهامي وطلب مني مهام إضافية                               | 1.22 | 3.19 | متوسط       | 6 |
| 29             | أسعى جاهدا للتكيف مع ظروف العمل التي أنا فيها مهما كانت الصعوبة                     | 0.90 | 3.87 | مرتفع       | 5 |
| 30             | أقوم بتكييف ممارسات عملي مع متطلبات واقتراحات الآخرين                               | 0.91 | 4.00 | مرتفع       | 2 |
| 31             | لدي القدرة والاستعداد الكامل للتصرف بسرعة مع الحالات الطارئة                        | 0.85 | 3.89 | مرتفع       | 4 |
| 32             | أقوم بتحليل الحلول الممكنة بسرعة لاختيار الحل الأنسب                                | 0.87 | 4.08 | مرتفع جدا   | 1 |
| 33             | لدي الرغبة في البحث دائما عن أحدث الابتكارات في عملي لتحسينه                        | 0.96 | 3.95 | مرتفع       | 3 |
| الأداء التكيفي |                                                                                     |      |      |             |   |
| 34             | أستطيع إيجاد حل مبتكر للمشكلة باستخدام أفكار جديدة خارج عن الأفكار القديمة المألوفة | 0.83 | 4.07 | مرتفع       | 3 |
| 35             | أقدم بتقييمات مكتوبة لما يقترح من أفكار في القسم الذي أعمل فيه.                     | 0.97 | 3.94 | مرتفع       | 4 |
| 36             | أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين                                                   | 0.67 | 4.23 | مرتفع جدا   | 1 |
| 37             | أقدم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين، والحرص على استمرارهم في العمل .                 | 0.81 | 4.16 | مرتفع       | 2 |
| 38             | أمتلك القدرة في الإشراف على الأفراد المبدع                                          | 0.86 | 3.93 | مرتفع       | 5 |
| 39             | أعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق                                       | 0.95 | 3.75 | مرتفع       | 6 |
| بعد الإبداع    |                                                                                     |      |      |             |   |
|                |                                                                                     | 0.54 | 4.01 | مرتفع       | - |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V21)

- Aboagye, A. K., Dai, B., & Bakpa, E. K. (2020, march 20). The effect of risk communication on the nurses' task and contextual performance in disease outbreak control in Ghana: Application of the cause model. *John Wiley & Sons, Ltd* <https://doi.org/10.1002/hpa.2978>, 01-17.
- Alonso, N. (2020). The relationship between cognitive ability, the big five, task and contextual performance: a meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, <https://doi.org/10.25148/etd.fi13101600>, 14(02), 219-235.
- Develi, A., Gölbaşı, B., & Dülgeroğlu, E. (2022). The mediator role of personal growth initiative in the effect of career satisfaction on task and contextual performance. *Journal of Psychology and Education* <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2022-12-4-86-102>, 12(04), 86-102.
- Fernandez, b. i., & Sabherwal, R. (s.d.). knowledge management processes and systems.
- Rotundo, M., A., & McDaniel, A. M. (2000). Performance appraisal process and system facets: Relationships with contextual performance. *Journal of Applied Psychology* <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.634>, 85(04), 634-645.
- Motowidlo, J. S., & Borman, C. W. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *human performance*, 10(02), 71-83.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Uni@ed Model of Dynamic Knowledge Creation. 33, 05-34. Elsevier Science Ltd. All rights reserved. Long Range Planning.
- pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(04), 612–624.
- Andreeva, Tatiana, and Irina Ikhilchik. 2011. “Applicability of the SECI Model of Knowledge Creation in Russian Cultural Context: Theoretical Analysis.” *Knowledge and Process Management* 18(1):56–66. doi: 10.1002/kpm.351.
- Baldé, Mariama Maria Spencer Embaló, Aristides I. Ferreira, and Travis Maynard. 2018. “SECI Driven Creativity: The Role of Team Trust and Intrinsic Motivation.” *Journal of Knowledge Management* 22(8):1688–1711. doi: 10.1108/jkm-06-2017-0241.
- Andreeva and Ikhilchik doi: 10.1177/1741143220918255.
- (chib, K.s. and Gaurav.sehgal, 2019) Japanese, Ho W. n.d. THE KNOWLEDGE CREATING COMPANY IKUJIRO NONAKA HIROTAKA TAKEUCHI.
- Li, Min, Huimin Liu, and Jing Zhou. 2018. “G-SECI Model-Based Knowledge Creation for CoPS Innovation: The Role of Grey Knowledge.” *Journal of Knowledge Management* 22(4):887–911. doi: 10.1108/JKM-10-2016-0458.
- Muthuveloo, Rajendran, Narendran Shanmugam, and Ai Ping Teoh. 2017. “The Impact of Tacit Knowledge Management on Organizational Performance: Evidence from Malaysia.” *Asia Pacific Management Review* 22(4):192–201. doi: 10.1016/j.apmr.2017.07.010.
- Nonaka, Ikujiro, and Noburo Kono. 1998. “Nonaka 1998.Pdf.” *California Management Review* 40(3):40–54.
- Nonaka, Ikujiro, Ryoko Toyama, and Noboru Konno. 2002. “SECI, Ba, and Leadership.” *Managing Industrial Knowledge - Creation, Transfer and Utilization* 33:13–43.
- Nonaka, Ikujiro, Ryoko Toyama, and Noboru Konno. n.d. SECI, Ba and Leadership: A Uni@ed Model of Dynamic Knowledge Creation.
- Andreeva, Tatiana, and Irina Ikhilchik. 2011. “Applicability of the SECI Model of Knowledge Creation in Russian Cultural Context: Theoretical Analysis.” *Knowledge and Process Management* 18(1):56–66. doi: 10.1002/kpm.351.

- Baldé, Mariama Maria Spencer Embaló, Aristides I. Ferreira, and Travis Maynard. 2018. "SECI Driven Creativity: The Role of Team Trust and Intrinsic Motivation." *Journal of Knowledge Management* 22(8):1688–1711. doi: 10.1108/jkm-06-2017-0241.
- Cheng, Eric C. K. 2020. "Knowledge Management for Improving School Strategic Planning." *Educational Management Administration & Leadership* 49(5):824–40. doi: 10.1177/1741143220918255.
- Chib, Konika Singh, and Gaurav Sehgal. 2019. "A Conceptual Framework for Measuring Organizational Performance Through Knowledge Managements' SECI Model: A Mediating Role of Innovation." *International Journal of Knowledge Management and Practices* 7(1):55–70.
- Japanese, Ho W. n.d. *THE KNOWLEDGE CREATING COMPANY IKUJIRO NONAKA HIROTAKA TAKEUCHI*.
- Li, Min, Huimin Liu, and Jing Zhou. 2018. "G-SECI Model-Based Knowledge Creation for CoPS Innovation: The Role of Grey Knowledge." *Journal of Knowledge Management* 22(4):887–911. doi: 10.1108/JKM-10-2016-0458.
- Muthuveloo, Rajendran, Narendran Shanmugam, and Ai Ping Teoh. 2017. "The Impact of Tacit Knowledge Management on Organizational Performance: Evidence from Malaysia." *Asia Pacific Management Review* 22(4):192–201. doi: 10.1016/j.apmr.2017.07.010.
- Nonaka, Ikujiro, and Noburo Kono. 1998. "Nonaka 1998.Pdf." *California Management Review* 40(3):40–54.
- Nonaka, Ikujiro, Ryoko Toyama, and Noboru Konno. 2002. "SECI, Ba, and Leadership." *Managing Industrial Knowledge - Creation, Transfer and Utilization* 33:13–43.
- Nonaka, Ikujiro, Ryoko Toyama, and Noboru Konno. n.d. *SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*.
- رياض أبوزيد. (2020 , 10 26). أثر تصميم العمل على الأداء السياقي للعاملين في الوزارات الخدمية الأردنية. مجلة المنارة للبحوث والدراسات 91-121.
- عبد العالي خبار، عزيز قودة. (2022 , 12 31). دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، 14(04)، 43-53.
- عبد الفتاح بوخمحم، عز الدين هروم. (2010). تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (PPG) - rskùdk. مجلة الاقتصاد والمجتمع (06)، 51-81.
- عيسى رواجبة، كنزة جمال. (2023 , 06 17). دور توليد المعرفة وفق نموذج seci في تفعيل القدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة المينائية (سكيكدة). مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، 07(02)، 394-409.
- فاروق بوقريط، منصف شرقي. (2022 , 06 30). أثر توليد المعرفة وفق نموذج SECI على التفكير الإبداعي للعاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، 06(01)، 175-192.
- فريد النجار. (2014). إدارة رأس المال البشري بالموهبة والإبداع . منشأة معارف للنشر. الإسكندرية.
- وليد عبد الرحمان الفرا. (2009). تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss . إدارة البرامج والشؤون الخارجية.